

# LE JOB COACH, UN PARTENAIRE RH QUI VOUS VEUT DU BIEN

LE MÉTIER DE JOB COACH CONNAÎT UN ESSOR EN SUISSE DEPUIS UNE DIZAINE D'ANNÉES. LA FONCTION FAVORISE LE DIALOGUE ENTRE LES DOMAINES ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX ET LES CONDITIONS POUR ENGAGER DES PERSONNES EN INSERTION PROFESSIONNELLE.

Texte: Thierry Gaillard



**Thierry Gaillard**  
Professeur à la  
HES-SO Valais-Wallis

Les changements économiques, techniques, technologiques, sociaux ainsi que ceux liés au contexte politique ont des impacts importants sur la gestion des organisations. Elles doivent constamment adapter leurs méthodes et outils de gestion en vue d'augmenter leur efficacité pour faire face aux nombreux défis que ces évolutions génèrent.

La crise sanitaire a illustré avec force les mutations auxquelles le premier marché du travail est confronté. Numérisation, automatisation, robotisation sont autant d'évolutions qui exigent une main-d'œuvre d'une grande flexibilité, dotée d'une bonne dose de résilience, face à des tâches et activités basiques qui tendent à disparaître.

Dans un marché du travail incertain, avec des conséquences pour les personnes en insertion professionnelle qui présentent d'éventuelles carences en termes de performances, dans quelle mesure et à quelles conditions les entreprises sont-elles disposées à intégrer des publics fragilisés?

## Double accompagnement

Au quotidien, l'entrepreneur doit assurer la performance de son entreprise. Nombreux sont celles et ceux qui rechignent à s'engager dans un processus de collaboration avec les organisations œuvrant dans le domaine social en général et plus spécifiquement dans celui de l'insertion socio-professionnelle, d'apparence complexe et cloisonné, avec une myriade d'acteurs sur le marché et autant d'interlocuteurs potentiels.

Face à ces difficultés objectives, il semble important de favoriser le dialogue entre économie et social en facilitant les conditions qui permettent d'engager des personnes en recherche d'insertion professionnelle. Dans ce contexte et depuis plus d'une dizaine d'années en Suisse, une nouvelle profession de job coach a émergé dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle des publics fragilisés.

Le job coaching peut être défini comme un «accompagnement vers et dans l'emploi d'adultes en recherche d'insertion professionnelle, couplé avec un accompagnement de leurs employeurs». L'objectif final concerne «la mise en place et le

maintien durable d'une collaboration satisfaisante entre les deux parties et pour les deux parties». Il faut insister que c'est le double accompagnement (personne en insertion et entreprise) qui fait la spécificité de ce métier.

Les freins à l'embauche des publics fragilisés de même que les difficultés rencontrées ensuite par celles et ceux qui parviennent à s'insérer en emploi mettent en lumière le difficile dialogue souvent constaté entre acteurs de l'économie et acteurs de l'insertion. Avec l'émergence du job coach qui assure dans la durée une véritable triangulation avec l'entreprise et la personne en recherche d'emploi, «il devait être possible de rompre le cercle vicieux de l'exclusion et du décrochage du marché du travail. L'implantation du jobcoaching induit un processus de changement au sein de toute l'équipe, une remise en cause des pratiques et des mentalités, une vision différente de la personne en insertion et de l'entreprise.» (Clinet, 2007).

“

**LE DOUBLE ACCOMPAGNEMENT  
DES PERSONNES EN INSERTION  
ET DE L'ENTREPRISE FAIT  
LA SPÉCIFICITÉ DE CE MÉTIER.**

## Insérer puis soutenir

Le modèle classique d'insertion vise à entraîner et former avant d'insérer («Train and place») dans le premier marché de l'emploi. L'approche «Place and train» inverse ce modèle en intégrant en premier lieu puis en formant aux attentes et besoins de l'entreprise in situ et en coachant sur le long terme.

Dans ce nouveau paradigme, le métier du job coach fait appel à des compétences spécifiques puisant dans les domaines du travail social, de la gestion RH et du management. De nombreux postes se sont créés et se créent dans ce champ d'activités quand bien même le métier est ardu et complexe. En effet, il mobilise des compétences en économie d'entreprise pour pouvoir appréhender le marché du travail et les pratiques de management des organisations. Il est également nécessaire d'être outillé dans le champ du travail social, et plus spécifiquement de l'insertion professionnelle, pour faire face à des publics cibles très hétérogènes aux attentes disparates.

### Une forte valeur ajoutée pour les entreprises

Dans le tissu économique helvétique, nombre d'entreprises marchandes sont des PME dotées d'une fonction RH réduite, dédiée essentiellement aux tâches administratives et à la rémunération. En sa qualité de spécialiste RH, le job coach peut pallier ce manque de ressources en facilitant l'appréhension des différentes étapes du cycle de vie du collaborateur en l'adaptant à son bénéficiaire. À titre d'exemple, il peut aider au recrutement y compris par une intégration rapide du collaborateur, à l'évaluation, au développement des compétences, etc.

Dans de plus grandes structures disposant d'un service RH, le job coach sera le partenaire privilégié dans les discussions relatives aux modalités d'adaptation des processus RH dans l'organisation qui intègre la personne en insertion. Cela contribuera directement à la productivité de l'entreprise en diminuant l'absentéisme et le taux de rotation. Par l'entremise de son réseau, le job coach peut aussi faire office de canal de recrutement.

### Former pour professionnaliser

Avec le monde de l'entreprise, le job coach adopte une posture de médiateur entre son «client» (la personne en insertion) et l'entreprise avec laquelle le partenariat se noue. À cet effet, le job coach doit disposer de compétences RH pour développer des opportunités de stages et d'emploi à l'attention des personnes en insertion. Cela exige d'appréhender, notamment, les processus de recrutement classiques et alternatifs, le marketing du personnel et de l'insertion et leurs techniques spéci-

## 10 ANS DE PROFESSIONNALISATION DU SECTEUR

Le programme romand HES-SO de formation à l'insertion professionnelle (PROFIP) fête ses 10 ans cette année. Il a permis de former plus de 500 personnes à ce jour. Ce programme répond à la demande croissante de professionnalisation, de qualification et de reconnaissance des acteurs et métiers de l'insertion professionnelle en prenant appui sur son double ancrage original dans les domaines du travail social et de l'économie. Il promeut un mode d'intervention innovant centré autant sur l'accompagnement de la personne en recherche d'emploi que sur un travail d'interface/conviction/coaching avec les employeurs.

### Il comprend les 3 certificates of advanced studies HES-SO suivants:

- CAS Job Coaching et Placement Actif dont la prochaine volée démarre le 10 novembre 2022 (Délai d'inscription: 15 août 2022). Toutes les informations sur: [www.hevs.ch/JCPA](http://www.hevs.ch/JCPA)
- CAS Spécialiste en insertion professionnelle dont la première édition à la HETS-FR a débuté le 28 avril 2022 et la prochaine édition à Genève débutera au printemps 2023. Toutes les informations sur: <https://www.hesge.ch/hets/formation-continue/formations-post-grade/certificats-cas/cas-specialiste-en-insertion-professionnelle>
- CAS en Développement de mesures d'insertion socioprofessionnelle (refonte de l'ancien CAS en Conception et direction de programmes d'insertion) dont la première édition partira au début 2023.

fiques, l'acquisition d'emplois/places de stages et des stratégies de création de réseaux d'employeurs.

Il doit aussi maîtriser les méthodologies et techniques de job coaching pour comprendre les obstacles potentiels en œuvre au moment de la reprise d'un emploi, par exemple, au niveau des dynamiques intrapsychiques et interpersonnelles. Il doit acquérir des techniques d'accompagnement des personnes et des équipes et s'approprier des outils qui favorisent une intégration satisfaisante dans une place de travail, puis un maintien durable dans le nouvel emploi.

Pour toutes ces raisons, un partenariat solide et dynamique entre le job coach et l'employeur et/ou l'entrepreneur constitue un enjeu central. ●